

# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.

2020年1月23日

## KAIKAKU 2019 for NEXT100

現中期経営計画「KAIKAKU2019 for NEXT100」



「働き方改革」と「デリバリー事業の構造改革」には一定の成果



改めて検討を重ねた結果、  
さらなる抜本改革が必要との結論に至り、  
中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO Next 100」を策定

# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN

## YAMATO Next 100の目的

---

ヤマトが、社会インフラの一員として  
これからも社会の課題に正面から向き合い、  
お客さま、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を  
創出することを通じて、  
次の時代も、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす  
企業であり続けること。

1

**お客さま、社会のニーズに正面から向き合う  
経営への転換**

2

**データに基づいた経営への転換**

3

**共創により  
物流のエコシステムを創出する経営への転換**

# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN

## 3つの事業構造改革

- ① 宅急便のデジタル  
トランスフォーメーション
- ② ECエコシステムの確立
- ③ 法人向け物流事業の強化

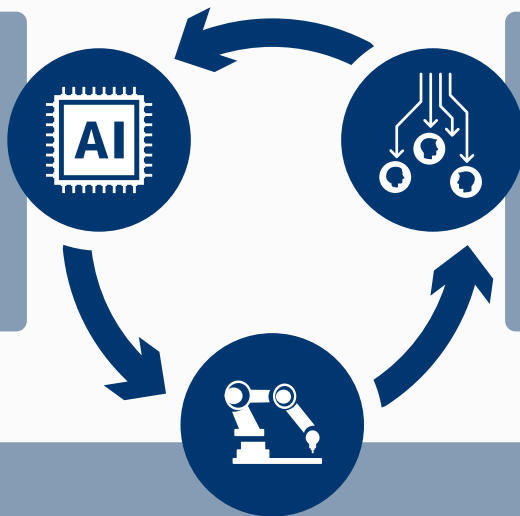
## 3つの基盤構造改革

- ① グループ経営体制の刷新
- ② データ・ドリブン経営への転換
- ③ サステナビリティの取り組み  
「環境と社会を組み込んだ経営」

## ① 宅急便のデジタルトランスフォーメーション

- デジタル化とロボティクスの活用で、安定的な収益基盤を強化
- セールスドライバーが、よりお客さまに向き合える環境を構築することで、お客さまとの関係を強化する

徹底したデータ分析とAIの活用で輸配送工程とオペレーション全体を最適化・標準化・低コスト化

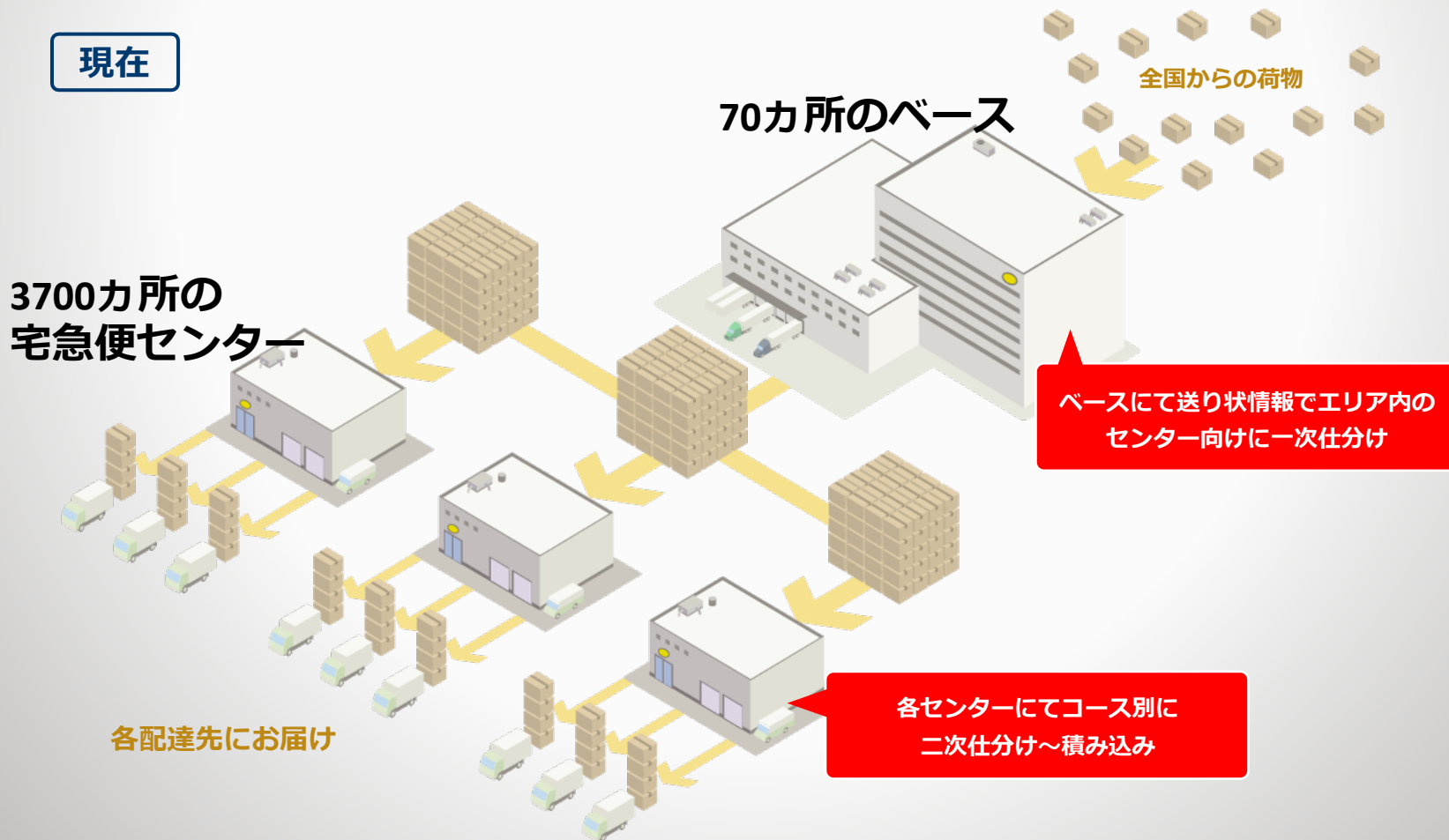


お客さまに対してSDがより多くの時間やご提案、コミュニケーションを行える環境を整備

ソーティング・システムやロボティクスなどの導入でネットワーク全体の仕分け生産性を4割向上

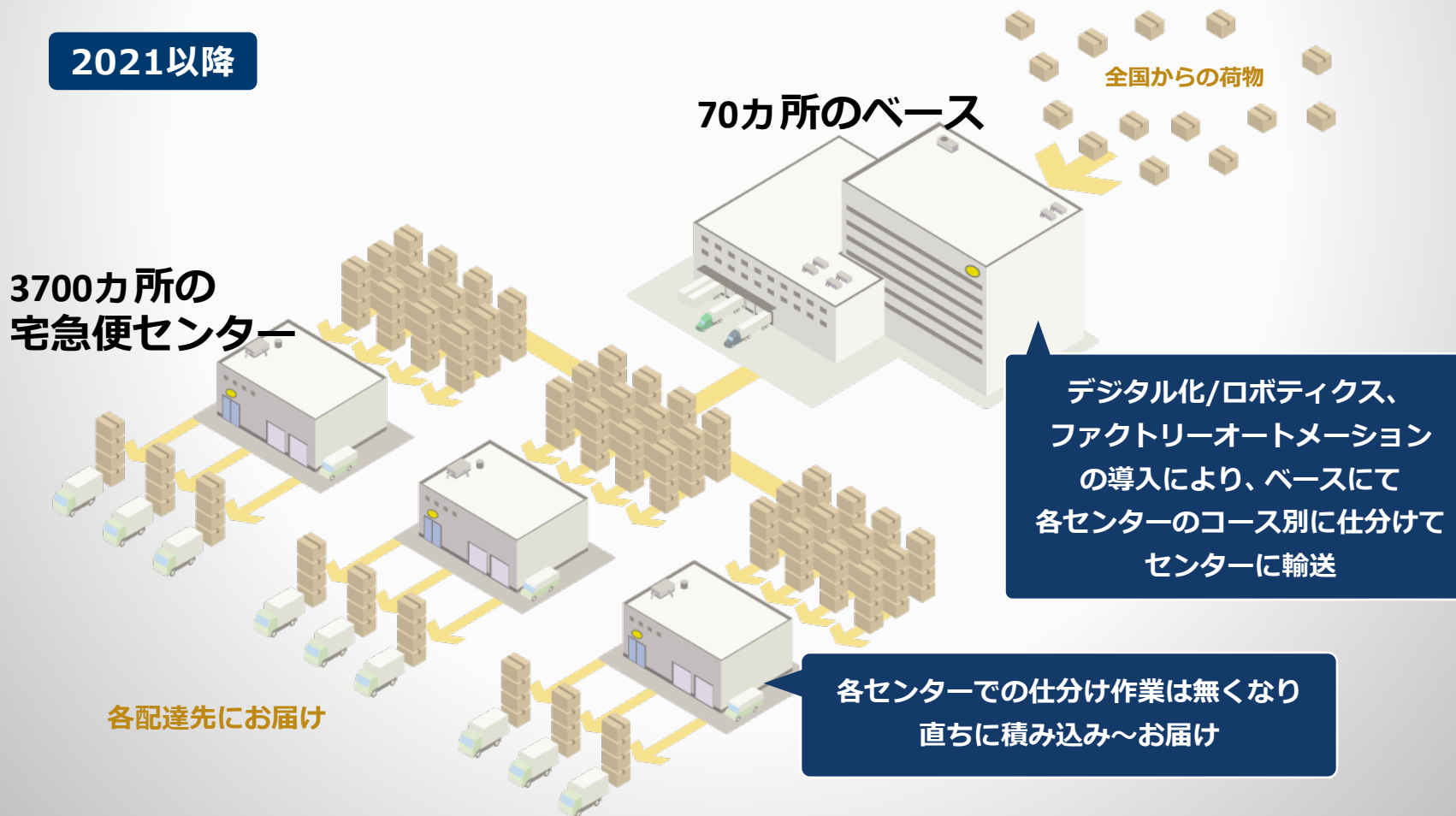
## ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

現在



## ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

2021以降





## ② ECエコシステムの確立

- ・ 進展する産業のEC化への対応に特化した、EC事業本部を新設
- ・ 社会のニーズにも、送り手/購入者/運び手の全てにも最適な、持続可能なECエコシステムを確立
- ・ オープンなデジタル・プラットフォームとして、2021年4月からの提供を目指す



新たにEC向け  
配送サービスを  
導入

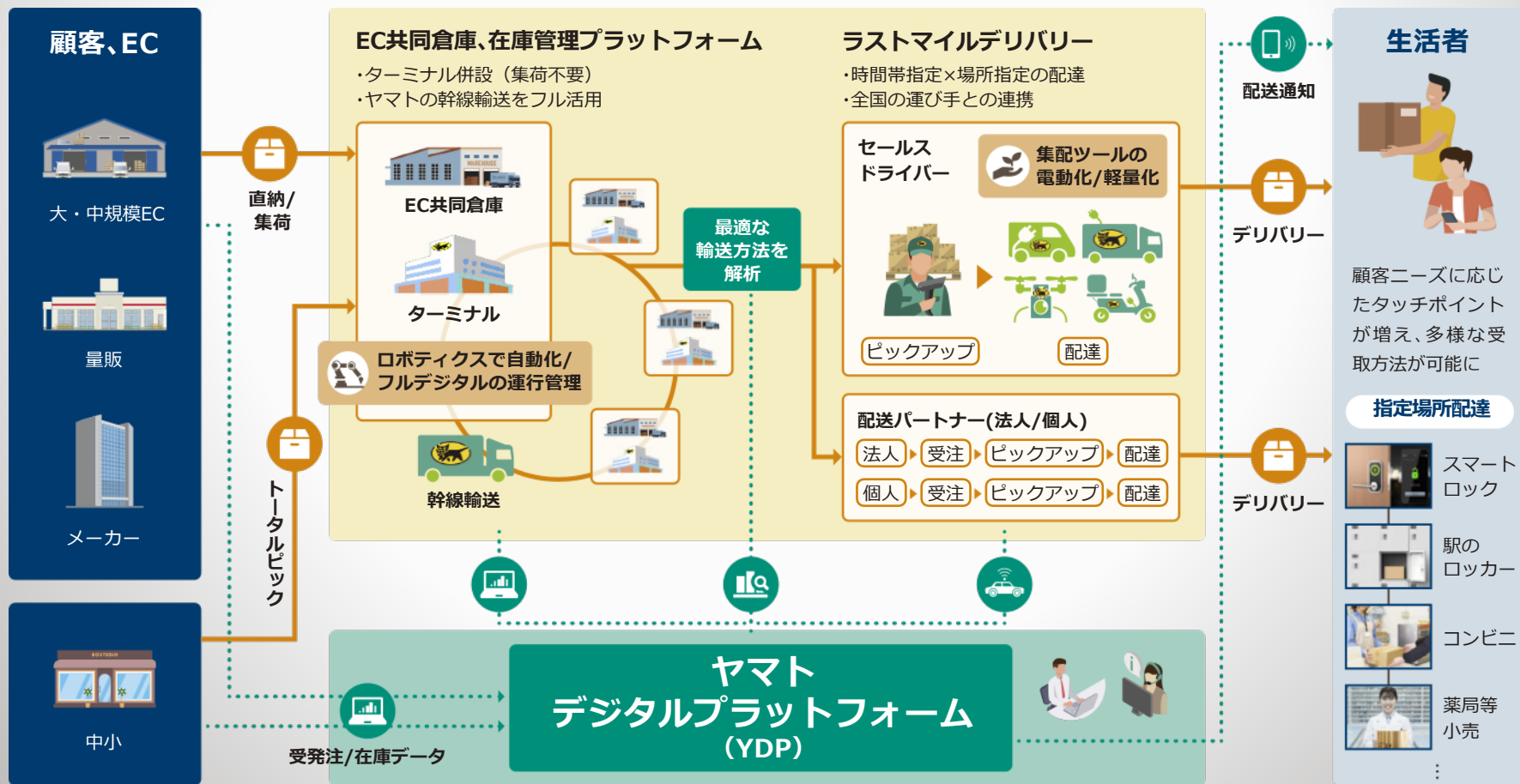


EC事業者、購入者、  
運び手にそれぞれに  
最適な送り方、  
受取り方を構築



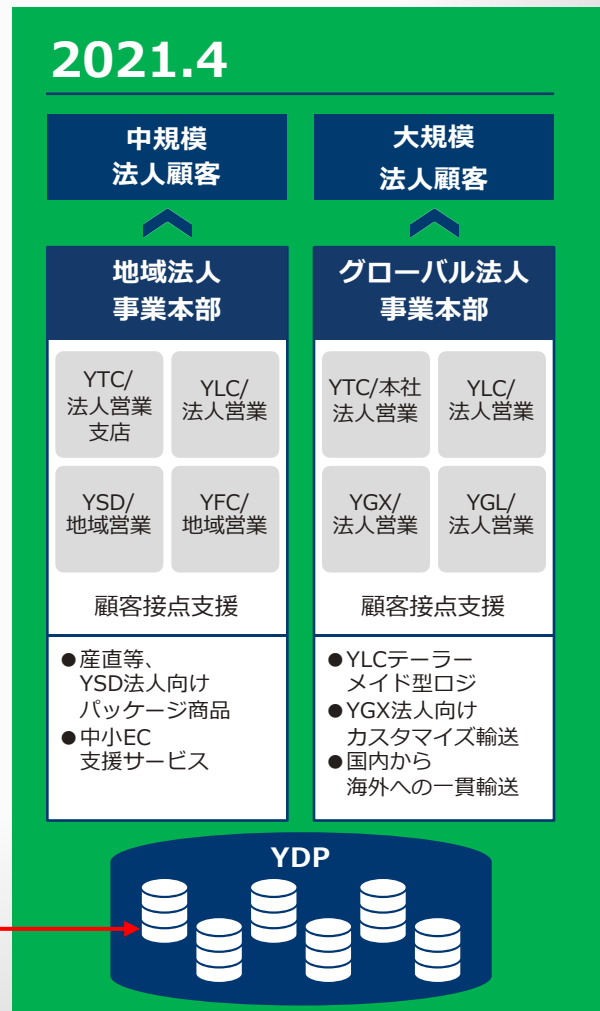
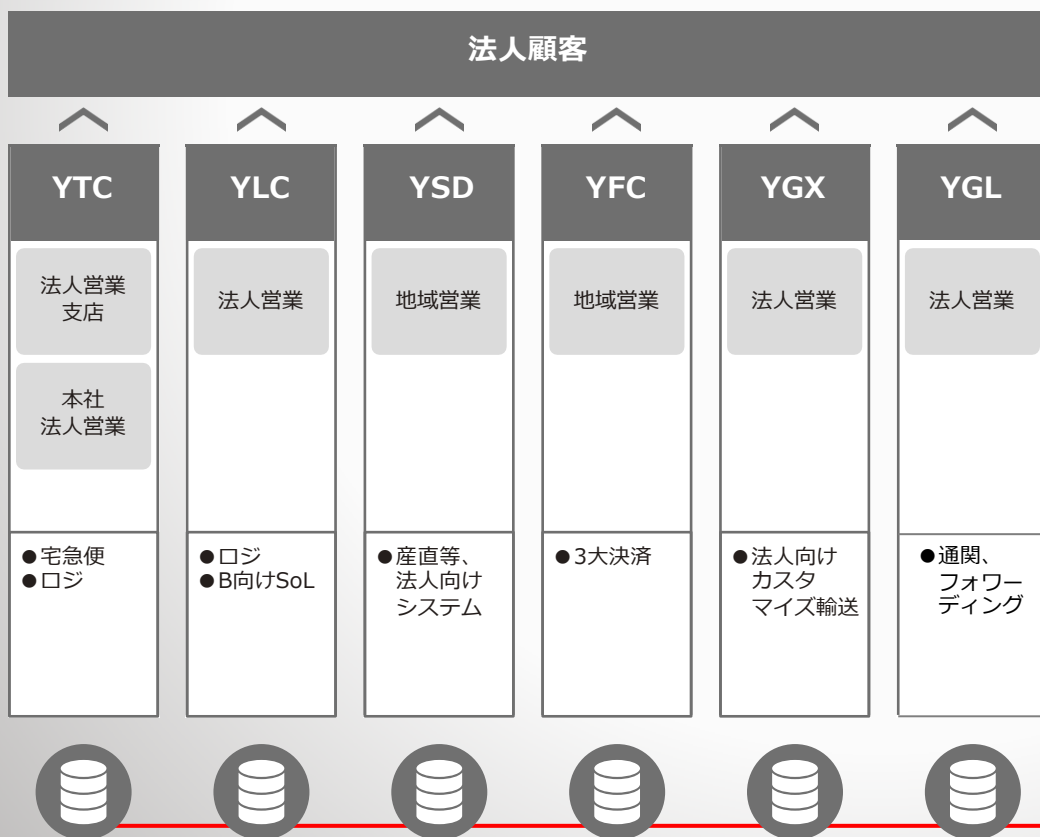
受発注、  
輸配送、在庫管理決済、  
返品などを一括管理する  
オープンなプラット  
フォームを提供

# ECエコシステムの概念図



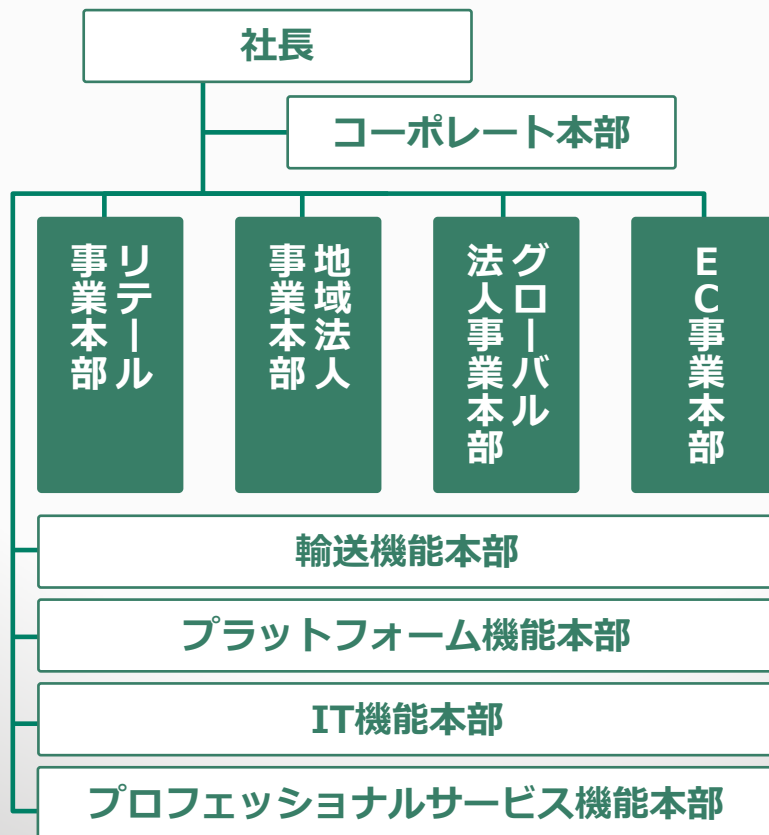
### ③ 法人向け事業の強化

#### 現状



## ① グループ経営体制の刷新

経営のスピードを速め、より実効性の高いソリューションを提供するために  
2021年4月より、現在の純粹持株会社制（ホールディングス制）から事業会社体制に移行。  
お客さま起点で顧客と向き合うために、グループ全体を4事業本部 + 4機能本部に再編する



## ② データ・ドリブン経営への転換

- 今後4年間でデジタル分野に約1,000億円を投資
- 2021年に300人規模の新・デジタル組織を立ち上げ
- 新組織の立ち上げに向けて5つのアクションを実行する

① データドリブン経営による予測に基づいた意思決定と、施策の実施

---

② アカウントマネジメント強化に向けた顧客データの完全な統合

---

③ 流動のリアルタイム把握によるサービスレベルの向上

---

④ 稼働の見える化、原価の見える化によるリソース配置の最適化・高度化

---

⑤ 最先端のテクノロジーを取り入れたデジタル・プラットフォーム  
YDPの構築と、基幹システムの刷新に着手

### ③ サステナビリティの取り組み

“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”

“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”へヤマトグループは更に進化します。

人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現します。

CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支えます。

重要課題	エネルギー・気候	大気	資源循環・廃棄物	社会と企業のレジリエンス
優先事項	 CO <sub>2</sub> 実質ゼロ	 きれいな空を守る物流	 資源を大切にする 物流・事業	 環境とともに生きる社会を リードする物流インフラ
目標	2050年実質排出ゼロ*	自動車の大気汚染物質削減 (都市宅配のNOx、PM減)	環境に配慮した資材使用 ・リターナブル・ 梱包レス輸送への移行	環境変化に負けない 協働の強化
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの機会拡大</li> <li>自然災害等の気候リスク緩和</li> <li>革新的な低炭素技術の普及</li> <li>低炭素商品の利用可能性拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大気汚染防止による地域の健康に貢献</li> <li>データを活用した効率輸送による渋滞緩和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環ネットワークの創出による資源循環型社会への移行</li> <li>シェアリングによる効率性・経済性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な社会を創る連携基盤構築</li> <li>気候変動に対する社会のレジリエンス向上</li> <li>スマートモビリティによる社会の低炭素化促進</li> </ul>

\*1: Scope1&2 (自社の排出)

### ③ サステナビリティの取り組み

「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”<sup>\*</sup>社会の実現への貢献」

ヤマトグループは社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献します。リアル**の**強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

重要課題	労働	人権・ダイバーシティ	安全・安心
優先事項	 <p>フェアで働きやすく仕事への誇りを感じられる労働環境の構築</p>	 <p>人権を尊重し多様性を認め合う 活気ある社会づくり</p>	 <p>交通・労働の安全および 品質向上の確保</p>
目標	2030年までに働きやすく 誇りを感じられる職場の実現により ディーセント・ワーク <sup>*</sup> の達成に貢献	社会的に弱い立場の人々の エンパワメントの向上	交通事故や労働災害を大幅に 低減できる事業プロセスの構築
創出する 価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員のワーク・ライフ・バランスの実現</li> <li>● 社員の身体的・精神的に健康な生活</li> <li>● 適切な労働力確保、安定的な事業継続</li> <li>● 業界における望ましい労働モデルの提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権侵害のない社会の構築</li> <li>● 多様な発想によるイノベーションの創出</li> <li>● 女性や障がい者などの多様な雇用機会の創出</li> <li>● 社会的格差・障害の解消・低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全な街づくり</li> <li>● 社員の人命・健康の確保</li> <li>● 安心で豊かな生活の提供</li> </ul>

※誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念 \*ディーセント・ワーク：働きがいのある人間らしい仕事

### ③ サステナビリティの取り組み

「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない※”社会の実現への貢献」

ヤマトグループは社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献します。リアル**の強み**とデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

重要課題	データ活用・セキュリティ	サプライチェーンマネジメント	地域コミュニティ
優先事項			
	堅牢な情報セキュリティの確保と多様な車両データ等の社会的な活用	環境や社会に配慮したレジリエンスでサステナブルなサプライチェーン	共創による経済的・精神的に豊かな地域づくり
目標	データ活用によるCSVの創出	健全でレジリエンスなサプライチェーンと価値共創モデルを構築	地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人情報の保護（人権の尊重）</li> <li>● 環境・社会に関する課題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切かつ安定的な事業継続</li> <li>● レピュテーションリスクの緩和</li> <li>● 環境配慮効果における相乗効果</li> <li>● 効率的で健康的な労働モデルの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域経済の活性化</li> <li>● 地方創生を通じた日本の国際競争力の向上</li> <li>● 持続可能な社会のための共創基盤の構築</li> </ul>



投資 (2021年3月期-2024年3月期)

成長投資	IT/デジタル投資	1,000 億円
	物流ネットワーク革新投資	1,000 億円
経常投資		2,000 億円
合計		4,000 億円

2024年3月期のターゲット

営業収益	2 兆円
営業利益 (率)	1,200 億円以上 (6%)
ROE	10 %以上

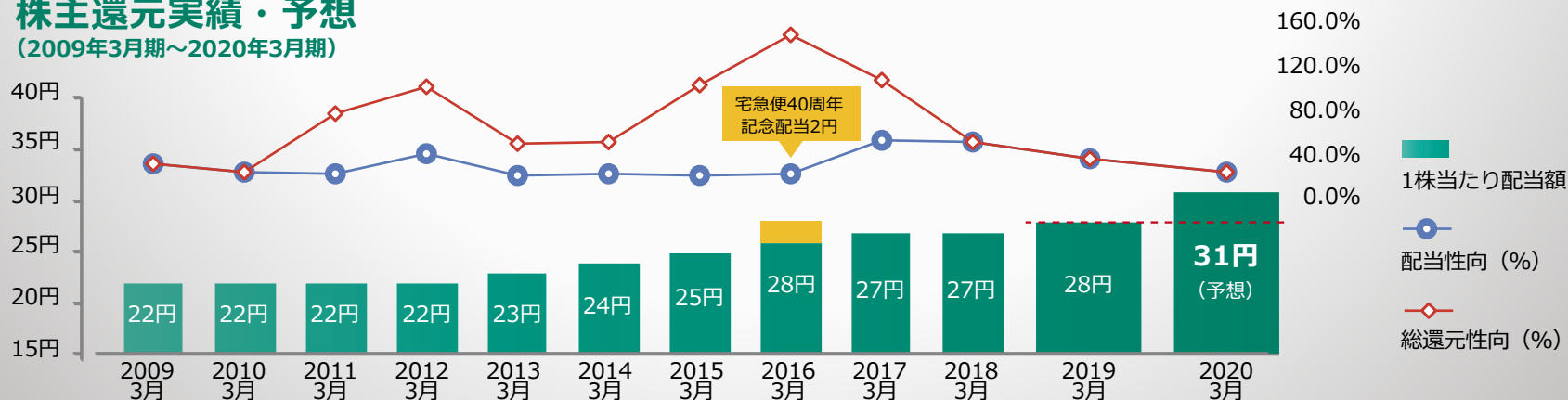
## 1. 基本的考え方

“YAMATO NEXT100”における着実な成長に向けた「成長領域」「デジタル領域」への集中投資を実施し、2021年4月からの次期中期経営計画における事業戦略を推進  
～営業利益の増強と適切な財務戦略により、ROE10%以上を目指す

## 2. 資本政策 (主要指標)の目安



## 株主還元実績・予想 (2009年3月期～2020年3月期)





	短期 ( '~21/3 )	中期 ( 次期中計:'21/4-'24/3 )	長期 ( 次々期中計:'24/4- )	
事業構造改革テーマ	「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション	データ分析/AIを活用したムダの排除・予測精度の大幅改善による収益基盤の安定化	新体制の下で安定成長	
	ECエコシステムの確立	EC向け新配送サービスの開始 EC事業者との協働開始	EC向け新配送サービスの拡大 EC事業者との協働本格化 ECプラットフォームの稼働	構築したデジタル・リアルの基盤を活用したオープンなプラットフォームの本格稼働
	法人向け物流事業の強化	営業組織集約・アカウントマネジメントによるソリューションの開発	開発したソリューションの展開 グローバル事業の再成長	法人事業全般の確立

基盤構造改革テーマ	グループ経営体制の刷新	ワンヤマト体制の構築/整備の推進	ワンヤマト体制の確立・運用 ●意思決定構造のスリム化/責任権限の明確化	
		抜本的なコスト構造の改善		
		人事制度/人財プールの統合	ワンヤマト体制を支える新人事制度への進化	
	データ・ドリブン経営への転換	データ・ドリブン経営の基盤構築 ●基盤・組織の確立 ●基幹システムの刷新に着手	データトランスフォーメーションの推進 ●基盤・組織を活用した、収益/利益の拡大	イノベーションの加速 ●最先端テクノロジーの導入/ 新規事業の創出を加速
サステナビリティの取り組み	事業と連動したサステナビリティの体制の構築	サステナビリティの取り組みの着実な実行 ●「つなぐ、届ける、グリーン物流」への進化 ●「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」の着手		

# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.

2020年1月23日